

PERSOONLIJK VOORWOORD

(fragment uit het ebook over Integratief Leiderschap, verschijnt najaar 2021)

Ik weet nog als de dag van gisteren dat ik als jonge, kersverse directeur en aankomend aandeelhouder mijn bedrijfsplan presenteerde aan de medewerkers van wat nu zo mooi een scale-up heet, een doorstartend opleidingsinstituut in de ICT. Uiteraard had ik hard aan dat plan gewerkt, ik vond het tamelijk goed, zo niet briljant ;-), maar wat schetst mijn verbazing? Het enige wat ik terugkreeg van de mensen was kritiek... Dit kon niet, dat kon niet, waarom had ik dat niet genoemd? Eén van de sleutelfiguren gaf de meeste kritiek, diegene die ik het meeste nodig had, waar ik goede gesprekken mee had gehad en die mijn technisch-inhoudelijke steun en toeverlaat zou zijn. Ik snapte er niets van en werd steeds geïrriteerder, tot het punt dat het niet meer aangenaam werd.

Hoe de bijeenkomst verder precies is afgelopen weet ik niet meer, de verstandhouding is later weer goed geworden, maar wat mij vooral is bijgebleven is mijn verbijstering dat collega's, die het ook goed met de organisatie voor hebben, zo negatief konden reageren.

Het is uiteraard niet bij deze ene ervaring gebleven, als leidinggevende heb ik meermaals met m'n handen in m'n haren gezeten en vertwijfeld uitgeroepen "Zijn zij nou gek of ben ik nou gek?" Geen vraag met een positief antwoord, maar dat wist ik toen nog niet; zoals ik toen heel veel niet wist: over emoties en hoe je die hebt en niet dat je die bent, over (onbewuste) belemmerende en saboterende overtuigingen en hoe die een negatief zelfbeeld voedden, waardoor onverklaarbaar mijn energie wegzakte, over handelen vanuit mijn kind-bewustzijn waardoor ik altijd de schuld bij mezelf legde en daarmee mijn eigen krachteloosheid veroorzaakte, over het ontbreken van een visie en een toekomstscript waardoor mijn energie alle kanten opvloog en mensen mij niet konden volgen. Over hoe het gebrek aan waardering van mijn vader ondanks alles pijn blijft doen en als een steentje in m'n schoen me belemmert. Ik kan er nog elke dag mee worstelen.

Ik zeg wel eens gekscherend tegen mijn cliënten dat ik met mijn werk als leiderschapscoach mezelf en mijn werk nog steeds probeer te begrijpen. En zo gek is dat ook niet, ik heb met mijn laarzen echt in de modder gestaan; ik heb mooie successen geboekt (dat wil zeggen, met mijn collega's uiteraard), maar ik heb ook echt mislukkingen en problemen gekend – ik heb fusies, partnerships, overnames en faillissementen meegemaakt en gezien dat als het gaat om eigen belang en geld, er plotseling hele andere mensen tevoorschijn komen. *Lessons learned*, maar wel hele dure lessen, die, zo zie ik nu met alle kennis en ervaring, grotendeels te voorkomen zijn.

Ik zie ook veel leidinggevendenden die met de handen in het haar zitten en waar de modder de laarzen in loopt. Die vaktechnisch heel capabel zijn, maar vooral tegen zichzelf aanlopen: waar de pijn van het kind-bewustzijn (ik leg verderop uit wat ik daarmee bedoel) energie geeft, maar ook nog steeds spanning, conflicten en onmacht oplevert. Energie, omdat we die pijn willen overwinnen, spanning omdat ie maar niet weggaat en we uit verbinding met de ander gaan.

In een negatief scenario kan dat een negatieve impact op directe collega's en de organisatie hebben: een negatieve, angstige of verbitterde werksfeer. Mensen gaan in de weerstand of haken af. Net als klanten, waardoor de resultaten achter blijven.

Maar wat kan de positieve impact van directies wel niet zijn, als zij hun saboteurs overwinnen, als zij vanuit hun kern, hun waarden, met enthousiasme, lef, vanuit hun missie en met een gedeelde en doorleefde visie, waarden-volle organisaties opzetten? Het is geweldig wat er dan kan gebeuren: een bruisende organisatie met nieuw elan, waarin medewerkers met elkaar hun talenten en kwaliteiten inzetten en waarmee klinkende resultaten worden behaald!

Daarom heb ik in de loop der jaren, na vele trainingen en coachingsessies, Integratief Leiderschap ontwikkeld. Dat vormt de basis voor een gedegen leiderschap en management, waarin je het beste uit jezelf en uit de anderen haalt. Waarin je gebruik maakt van alle ideeën, kwaliteiten, ervaringen, analyses en betrokkenheid van je medewerkers; binnen de door jou als eindverantwoordelijke gestelde kaders en doelen, op basis van een doorleefde missie en visie. Geen pasklaar antwoord, wel een gedegen en gestructureerd proces om met elkaar en vooral ook met jezelf de volgende stap(pen) te maken.

MIJN PRINCIPES, MIJN WAARDEN, MIJN ACHTERGROND

In mijn rol als leidinggevende en directeur handelde ik onbewust volgens een aantal principes, waarvan ik me later als trainer en coach bewust ben geworden en die ik hier graag deel.

Met mijn opleidingsachtergrond als docent wist ik aan het begin van mijn carrière niets van management en leiderschap. Door toeval en geluk kwam ik eind jaren '80 heel snel in een leidinggevende functie van een snelgroeiende start-up terecht; hoe en wat moest ik doen? Eén van de belangrijkste zaken die ik in mijn onderwijskundige studie heb geleerd zijn de verschillende didactische modellen: hoe krijg je leerlingen aan het leren/werken? Hoe sluit je aan bij hun belevingswereld en bij wat ze al weten (hun Beginsituatie)? Wat wil je ze leren (Doelstellingen op de gebieden Kennis, Inzicht, Vaardigheden en Attitude, KIVA)? Wat voor

Leermiddelen zet je op een logische volgorde daarvoor in? Hoe geef je op een dusdanige manier feedback dat de leercirkel en het zelfvertrouwen worden versterkt? Hoe houd je rekening met de verschillende leerstijlen, want niet iedereen leert op dezelfde manier en op hetzelfde niveau? Onbewust heb ik deze didactische principes toegepast in mijn werk als leidinggevende en later als leiderschapstrainer en -coach. Integratief Leiderschap en alle onderliggende hulpmiddelen zijn eigenlijk afgeleid van de didactische modellen die ik in de jaren '80 heb geleerd, fraai om te zien hoe de basisprincipes van een studie zo lang en diep doorwerken. Blijkbaar omdat ze aanhaken bij wie ik diepste ben.

Die basisprincipes, de kernwaarden van mij, Jan van den Hoeven en Veda Consultancy dan op een rij:

- Ik wil het goed hebben met elkaar. Ik ben een harmonie-mens, ik wil mensen in hun waarde laten en zelf ook gewaardeerd worden.
- Ik wil met elkaar presteren, waarde creëren, gewoon omdat dat leuk is en veel voldoening geeft. Geld is dan ook een gevolg, geen doel.
- Met jouw inzet en prestaties help je andere mensen of dingen; je bent een schakel in de keten waarbinnen je, vanuit jouw waarden, altijd invloed kan uitoefenen.
- Ik geloof dat elk mens zijn of haar eigen waarden, talenten, kwaliteiten en competenties heeft (in deze logische volgorde) en die voor zijn of haar levensgeluk in de wereld wil zetten. "*Work is love made visible*", een prachtige uitspraak van Kahlil Gibran*
- Ik geloof in organische en natuurlijke groei en ontwikkeling. Het gras gaat niet harder groeien door eraan te trekken, maar door het goed te verzorgen. Soms moet je spitten en de structuur veranderen, maar als je dat te veel doet put je de grond, de organisatie, uit. Dus is een plan op lange termijn, een missie en een visie, noodzakelijk. Dat geeft rust en een bedding voor dynamiek en ontwikkeling.
- De echte uitdaging is het doen, als de plannen en voornemens in de praktijk worden gebracht, en waar je geconfronteerd wordt met je eigen belemmeringen, angsten en ontwijkend gedrag. Maar waar ook de voldoening in schuilt als het wel lukt. Belangrijk basisprincipe: We leren bij en niet af! En we oefenen net zolang totdat het wel lukt. Dat betekent dat trainen niet alleen een incidentele externe activiteit is, maar een integraal en geïntegreerd onderdeel van het dagelijkse werk.
- Leren en werken betekent omgaan met en schakelen tussen je emoties, zodat je niet vastzit blijft zitten in belemmerende overtuigingen.
- Ik ben een verbindingsman, ik verbind het liefst mensen aan elkaar aan de hand van ideeën, waarmee de organisatie en haar klanten verder komen. Dat geeft energie en verbindt de mens met het werk en visa versa.

* Kahlil Gibran, 1883-1931, Libanees-Amerikaanse schrijver en dichter

- Ik verbind de verschillende werkstijlen aan elkaar en waardeer een ieders inbreng: de innovator om zijn out-of-the-box denken om zo voor nieuwe producten en de diensten te zorgen, de voorzichtige specialist die vooral beren op de weg ziet (zie mijn collega uit de eerste alinea) en structuur en zekerheid wil, de aanjager die vooral resultaten wil zien en actief wordt van deadlines, en de mentor en coach die zorg en aandacht voor de mens in het werk heeft.
- Onder het motto 'Niets is zo praktisch als een goede theorie', hanteer ik graag verschillende modellen die hun waarde in de praktijk meer dan bewezen hebben, waaronder Kernkwadranten, Situationeel Leiderschap, Sociale Intelligentie, Progressie Gericht Werken en het Concurrerende Waardenmodel. Stuk voor stuk modellen die inzicht en uitzicht geven, die een leidraad vormen voor toekomstig handelen, die overzicht geven, waardoor je meer rust en zicht krijgt. 'The map is not the territory', maar het navigeert wel makkelijker.

MIJN INSPIRATIE

Als ik mensen en organisaties begeleid vanuit de kern van henzelf, kan ik als coach en als mens niet achterblijven. Wie ben ik dan naast bovenstaand verhaal, waarin ligt mijn kern? Mijn diepste kern, wezen en denken wordt gevormd door liefde; althans, daar doe ik pogingen toe. Liefde als een eeuwigdurende en allesomvattende levenskracht, die ons allen gegeven is en waar wij dagelijks verantwoordelijkheid voor nemen, hoe we die in de wereld zetten. We worstelen dagelijks, bewust en onbewust, met deze verantwoordelijkheid, in honderden kleine en grote beslissingen.

Verderop in dit stuk haal ik het model van Barrett aan, wat in samenhang laat zien dat het in organisaties niet gaat om winstmaximalisatie en efficiency, maar om *Contribution*; wat voor bijdrage lever je aan de wereld? Waarbij kwaliteit gaat boven kwantiteit; kwantiteit is slechts een randvoorwaarde om te kunnen doen wat je wilt doen, vanuit je hart, vanuit je droom!

Dit is het voorwoord uit het boek *Integratief Leiderschap* dat najaar 2021 uitkomt.